

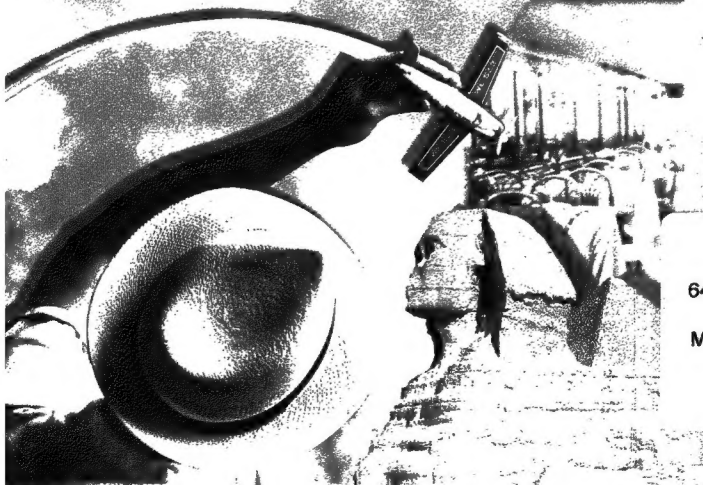
إدارة الفنادق الدولية

INTERNATIONAL HOTEL MANAGEMENT

دكتور

سعيد محمد المصري

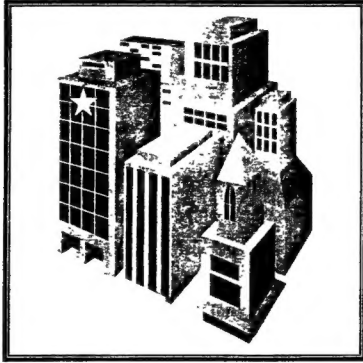
كلية السياحة والفنادق - جامعة الإسكندرية



مذكرات في

إدارة الفنادق الدولية

INTERNATIONAL HOTEL MANAGEMENT



دكتور

سعيد محمد المصري

جامعة الإسكندرية

٢٠٠١

الشارع الجامعية

٨٤ شارع ذكريا غنيم - لانيس سابقاً

e-mail : m20ibrahim @ usa net

٥٩١٧٨٨٢ ☎

المحتويات

أولا- مفاهيم أساسية في مجال الإدارة الدولية

الفصل الأول : مفاهيم أساسية

الفصل الثاني : مراحل الانتقال إلى الدولية وعوامل النجاح في مجال

الأعمال الدولية

الفصل الثالث : خصائص الشركات متعددة الجنسيات

ثانيا- إدارة الفنادق الدولية

الفصل الرابع : اتجاهات تدويل الإدارة في صناعة الاستضافة

الفصل الخامس : مستقبل صناعة الفنادق الدولية

ثالثا- المدير الدولي

أولاً- مفاهيم أساسية في مجال الإدارة الدولية
Basic Concepts in International Management

الفصل الأول

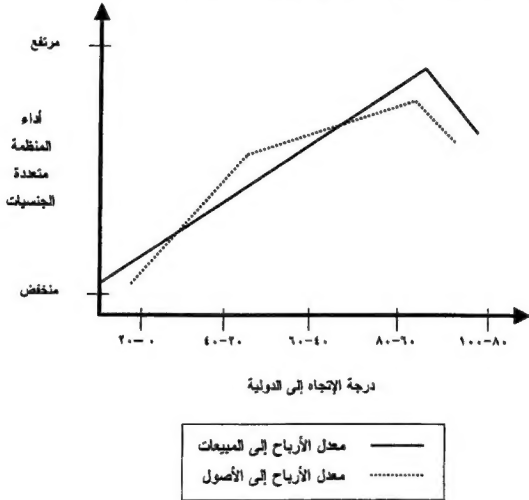
مفاهيم أساسية

يعرف الاتجاه إلى "الدولية Internalization" في مجال الأعمال بأنه : "العننية التي بموجبها يزداد وعي منظمة الأعمال بأثر توسع نشاطها إلى نطاق السوق العالمي على مستقبلها وإستمراريتها" . ومن الطبيعي أن يتبلور هذا الوعي من خلال خلق علاقات عمل بين المنظمة والمنظمات التي تتكامل معها في الدول الأخرى . هذا التكامل قد يكون أماميا (في المخرجات والأسواق) أو خلفيا (في المدخلات ومصادر الخامات) أو رأسيا (في تتابع عمليات إنتاج المنتج النهائي من السلع أو الخدمات) .

وللإتجاه إلى الدولية منظوران متكاملان : أحدهما إلى الداخل Inward ، والآخر إلى الخارج Outward . بالنسبة للمنظور إلى الداخل فيعني الوعي بأثر تجربة الإنتشار دوليا على قدرة المنظمة على المنافسة في الداخل (في الدولة الأم التي تنتمي إليها المنظمة) ؛ أما بالنسبة للمنظور إلى الخارج فيعني الوعي بأثر أهمية التواجد تحت مظلة المنافسة في الأسواق العالمية على إستمرارية ربحية المنظمة في المستقبل . وأيا كان المنظور - فالفكرة الأساسية تتمركز حول الوعي بأثر إنتقال منظمة الأعمال من البيئة المحلية إلى ما يمكن أن نطلق عليه "بيئة الأعمال الدولية" .

ونتيجة لهذا الإنتقال تتحول منظمة الأعمال من كونها منظمة محلية إلى منظمة أعمال دولية ؛ تعرف بمصطلح " المنظمة متعددة الجنسيات (Multi-National Enterprise (or MNE) .

وفي دراسة قام بها جيرنجر Geringer ، بيميش Beamish و داكوستا daCosta (١٩٨٩) على ١٠٠ شركة عالمية أمريكية و ١٠٠ شركة عالمية أوروبية - أمكن الربط بين أداء تلك المنظمات ودرجة إنتقالها إلى الدولية (انظر الشكل ١-١) .



ويتضح من الشكل أن الأثر يتزايد (مقاسا بمعدلي الأرباح إلى المبيعات وإلى الأصول) مع زيادة درجة الإحجاه إلى الدولية حتى نسبة تتراوح بين ٦٠% و ٨٠% (نسبة المبيعات المتولدة من الأنشطة الخارجية في الدول الأخرى ذات العلاقة) ؛ ثم يبدأ الأداء في الإنخفاض بعد ذلك .

١/١- بيئة الأعمال الدولية :

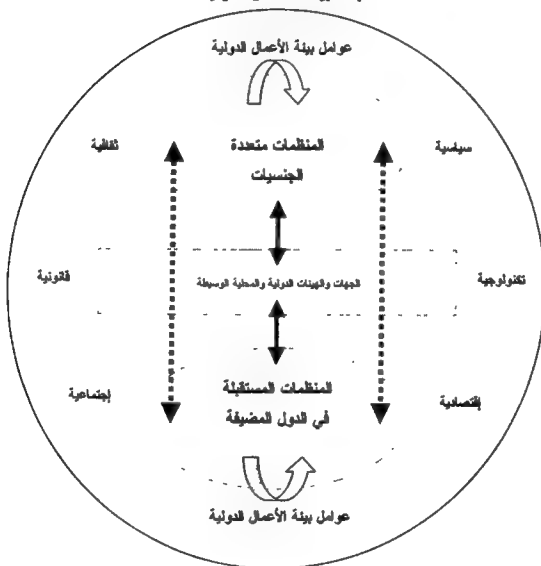
يمكن تعريف بيئة الأعمال الدولية " بأنها منظومة العوامل السياسية ، والإقتصادية ، والتكنولوجية ، والقانونية ، والثقافية ، والإجتماعية التي تحكم حركة منظمات الأعمال التي تمارس أنشطتها ليس فقط داخل حدود الدولة الأم التي تنتمي إليها ؛ ولكن أيضا في عدة دول أخرى . " لهذا فبيئة الأعمال الدولية لا بد وأن تكون متنوعة المتغيرات ، وغير مستقرة ، وغير نمطية ، وتتأثر بالحقبة الزمنية التي تتفاعل خلالها . فالمنظومات البيئية للدول المختلفة تتباين فيما بينها ؛ كما وأنها لا تكون ثابتة إلا في الأجل القصير جدا .

وغالبا ما تكون الأطراف المتعاملة في أطر هذه البيئة الدولية هي بصفة أساسية:

- ١- منظمات الأعمال التي تستثمر أموالها وتكنولوجياتها خارج حدودها الإقليمية The Investing Firms ؛ والتي يطلق عليها مسمى "المنظمات متعددة الجنسيات Multinational Corporations" .
- ٢- منظمات الدول المضيفة The Host Countries ؛ وهي منظمات خاصة أو عامة تنتمي للدول التي يتم الإتفاق على الإستثمار فيها .

٣- الجهات أو الهيئات الرسمية الدولية أو المحلية التي تتوسط في عقد الإتفاقيات الاقتصادية بين الدول .
ويوضح الشكل (١/١) العلاقة بين أطراف التعامل في بيئة الأعمال الدولية .

شكل (١/١-٢)
أبعاد بيئة الأعمال الدولية

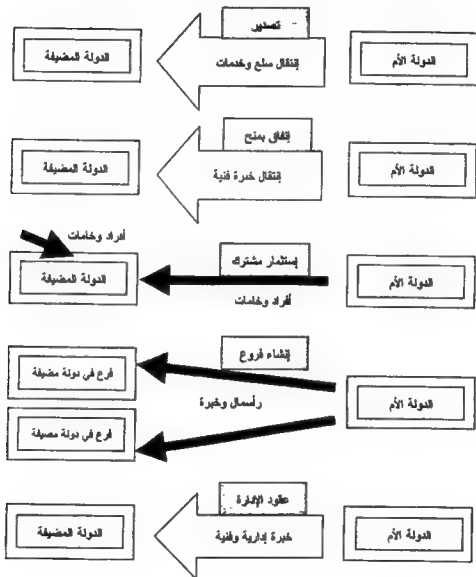


- ويمكننا تصور ثلاثة مستويات رئيسية لبيئة الأعمال الدولية :
- ١- مستوى بيئة الدولة المضيقة The Host Country التي يتم الاستثمار فيها .
 - ٢- مستوى بيئة الدولة الأم The Parent Country التي تنتمي إليها المنظمة المستثمرة .
 - ٣- مستوى البيئة العالمية Global والتي تحكم المعاملات الدولية بين الدول ومناطق النفوذ .
- ومتى وجدت منطقة مشتركة - بشكل أو آخر - بين هذه المستويات الثلاثة كلما كان ذلك مؤشرا لنجاح مشروع الاستثمار في البيئة الدولية .
- وتلخذ المعاملات في مجال هذه البيئة الدولية صورا عديدة أهمها :
- ١- التصدير Exportation : ومجالاته السلع والخدمات Goods and Services .
 - ٢- اتفاقيات تراخيص الإنتاج Licensing Agreements : ومجالاته المعرفة الفنية Technical Know-how .
 - ٣- الاستثمارات المشتركة Joint Ventures : ومجالاتها الخامات والموارد البشرية Raw Material and Manpower . resources
 - ٤- الفروع التابعة Subsidiaries : ومجالاتها رأس المال والخبرة Capital and Know-how .
 - ٥- العقود الإدارية Management Contracts : ومجالاتها المعرفة والخبرة الإدارية والفني .

وتوضح نماذج الشكل (٢/١) إتجاه ونوعية العلاقة التي يمكن أن تنشأ بين الدولة الأم ، والدولة المضيفة في نطاق بيئة الأعمال الدولية .

شكل (٢/١)

اتجاه ونوعية العلاقة بين الدولة الأم والدولة المضيفة



وتوضح المصفوفة التالية أنماط الاستثمار الخارجي الأكثر شيوعاً في الإطار الدولي .

((مصفوفة أنماط الاستثمار الدولي))

نمط الملكية		نوعية نشاط الأعمال
كلية	جزئية	
إستحواز Acquisition	مساهمة في رأس مال شركات قائمة	نشطة قائمة
إنشاء شركة جديدة Greenfield	استثمار مشترك Joint Venture	نشطة جديدة

ولا شك أن نمطي "الاستثمار المشترك" و "الشركات الجديدة" تعد من الأنماط الأكثر إنتشاراً ؛ وذلك بسبب مشاكل التكامل أو إرتفاع القيمة المرتبطة بشراء حصة من رأس مال شركة قائمة أو الإستحواز الكامل عليها .

٢/١- أطراف التعامل في بيئة الأعمال الدولية :

من العرض السابق يمكن تحديد أطراف التعامل في مجال الإدارة الدولية فيما يلي :

١- المنظمات أو الشركات متعددة الجنسيات Multinational

:Corporations

وهي الشركات الصلاقة التي تنتشر عملياتها الإنتاجية والأسواق التي تخدمها في عدة دول .

٢- منظمات الدول المضيفة Host-Country Enterprises :

وهي الهيئات العامة والشركات العامة والخاصة التي مقرها الدول المضيفة ، والتي تتعامل مع الشركات متعددة العالمية الجنسية.

٣- المنظمات والهيئات الوسيطة Intermediaries :

وهي منظمات أو هيئات دولية تلعب دورا رئيسيا في تمهيد إنتقال الشركات الصلاقة متعددة الجنسيات إلى الدول المضيفة ، ومثلها البنك الدولي International Bank ، ومنظمات الأمم المتحدة العاملة في مجالات التنمية .

٣/١- الدوافع الرئيسية للتوسع دوليا :

تنوع الدوافع الرئيسية للتوسع والإنتقال إلى النطاق الدولي ؛ إلا أن أهمها :

١- الرغبة في زيادة الإيرادات وتنويع مصادرها .

٢- الرغبة في الانتشار الجغرافي .

٣- الرغبة في الحصول على موارد وعمالة رخيصة بهدف تخفيض التكاليف وتحقيق التمايز التكاليفي في الأسواق العالمية .

٤- الرغبة في الحصول على إعراف دولي بالعلامة التجارية .

٤/١ - معايير تقييم البدائل المتاحة لدخول السوق العالمي :

يتم تقييم البدائل المتاحة أمام الشركات متعددة الجنسيات للدخول إلى السوق العالمي على أساس المعايير التالية :

١- درجة الرقابة التشغيلية Operational Control على العمليات الإنتاجية في الدولة المضيفة .

٢- درجة الالتزام بتوفير الموارد Resource Commitment .

٣- درجة المخاطرة المحتملة Potential Risk .

ويوضح الجدول رقم (١) مقارنة بين بعض البدائل المتاحة على أساس المعايير الثلاثة السابقة . ومن الجدول يتضح أن الملكية الكاملة Sole Ownership للنشاط في الدولة المضيفة تستلزم فرض رقابة تشغيلية عالية ، وإلتزام شديد بتوفير الموارد اللازمة للإنتاج ، وتتضمن درجة مخاطرة عالية .

أما في حلاتي التحالف الإستراتيجي Strategic Alliance و الإتحادات المالية Consortia ؛ فإن الرقابة التشغيلية تكون محدودة ، ولا تستلزم الإلتزام بتوفير الموارد ، كما وأن درجة المخاطرة فيها غالبا ما تكون محدودة .

جدول رقم (١)

مقارنة البدائل المتاحة للدخول إلى السوق العالمي

البدائل	المعايير	الرقابة التشغيلية على العمليات	الالتزام بتخصيص الموارد	درجة المخاطرة المحتملة
الملكية الكاملة Sole Ownership	عالية	عالية	عالية	عالية
الاستثمار المشترك Joint-Venture	متوسطة	متوسطة	متوسطة	متوسطة
منح التراخيص Franchizing	عالية	منخفضة	منخفضة	منخفضة
عقود الإدارة Management Contracts	عالية	منخفضة	منخفضة	منخفضة
التحالف الإستراتيجي Strategic Alliance	منخفضة	منخفضة	منخفضة	منخفضة
الاتحادات المالية Consortia	منخفضة	منخفضة	منخفضة	منخفضة

من الضروري هنا - وقبل الانتقال إلى الفصل الثاني - الإشارة إلى أن هناك شركات تنشأ من البداية كشركات عالمية Born Globals ؛ وهذه الشركات تتميز بأنها متنوعة الأنشطة المتناسقة التي تمارسها في العديد من الدول . ويمدنا أوفيات Oviatt و ماك دوجال McDougall بمصفوفة تربط بين درجة التناسق في الأنشطة ، وعدد الدول التي تمتد إليها الأنشطة ؛ وتحدد لنا المصفوفة موقع تلك الشركات .

((مصفوفة أنماط التعامل الدولي))

عدد الدول المرتبطة بالنشاط			
كبير	محدود		
مستحدثي أسواق عالمية		أنشطة محدودة يتم تنسيقها بين عدة دول	مجموعة الأنشطة التي يتم تنسيقها بين دول للتعامل
تجارة دولية	بداية تصدير وإستيراد		
شركات عالمية المنشأ Born Globale	بداية تركز على الانتشار الجغرافي	أنشطة عديدة يتم تنسيقها بين عدة دول	

وهناك مجموعة من المتغيرات التي تحكم إختيار المنطقة أو الدولة التي تتجه اليها الشركات متعددة الجنسيات ؛ أهمها :

١- إذا كان الهدف هو "المدخلات" للعملية الإنتاجية :

- مدى وفرة المدخلات .
- تكلفة ومستوى جودة المدخلات .
- مدى توافر البنية الأساسية التي تيسر إستخدام المدخلات ، وتيسر تصدير المخرجات .
- مدى التيسير الذي يتيح حكومة الموقع المستهدف بالنسبة لدخول وخروج رأس المال الأجنبي المستثمر .

- الحوافز المتاحة للمستثمر الأجنبي ؛ خاصة الإعفاءات الضريبية .
- مدى توافر الشركاء المحليين الذين يمكن مشاركتهم في ترويج الإحتياج إلى الإستثمار الكثيف لرأس المال في الموقع .
- مدى وفرة كوافر الموارد البشرية ومستويات أجورها .

٢- إذا كان الهدف هو "سوق المخرجات" :

- حجم وإتجاه النمو المتوقع في السوق المحلي ، والأسواق المجاورة في المنطقة .
- مستوى تكاليف النقل ، وأنماط التعريفات الجمركية ، ونوعية وكثافة القيود المفروضة على التجارة الخارجية في المنطقة .
- طبيعة ومشكلات السوق التي تعاني منها المنطقة .
- مدى الأهمية الممنوحة لأنشطة التسويق في المنطقة .
- مدى وفرة تسهيلات إقامة مناطق التجارة الحرة في الموقع Free Zones Facilitation's .

٣- إذا كان الهدف هو "الأصول الإستراتيجية" :

- مدى توافر أصول مستخدمة في بناء وتدعيم قواعد المعرفة Knowledge-based Assets ، ومدى إنتشارها الجغرافي في الموقع المستهدف والمنطقة المحيطة .

- مدى توافر فرص مشاركة نواتج قواعد المعرفة مع المستثمر الأجنبي في الموقع المستهدف .
- مدى السماح المتاح للمستثمر الأجنبي للتعرف على الأنماط الثقافية للمنطقة ، ومؤسساتها ، ونظمها ، وعاداتها وتفضيلات أفرادها وجماعاتها كعلاء محتملين .

والمفترض - إستنادا إلى التحليل السابق - أن تحدد المنظمات التي تخطط للتحويل إلى منظمات متعددة الجنسيات أهدافها ودوافعها في البداية ، ثم تحدد المنطقة التي تنوي التحرك إليها ؛ وأخيرا ، تحدد التوقيت الملائم لبدء التحرك . هذه الأبعاد يمكن حصرها في الأسئلة الثلاثة التي يلخصها الشكل التالي :



الفصل الثاني

مراحل الانتقال إلى الدولية

وعوامل النجاح في مجال الأعمال الدولية

١/٢- مراحل الانتقال إلى الدولية:

حتى تتحول الشركة الوطنية إلى المستوى الدولي فتصبح شركة متعددة الجنسيات - من الضروري أن تتوفر لديها عدة قدرات رئيسية :

١- القدرة على فهم وتحليل البيئة العالمية بأبعادها المتنوعة سريعة التغيير .

٢- القدرة على الأداء الناجح والفعال لأنشطتها خارج حدود الدولة التي تنتمي إليها .

٣- القدرة على التنافس في الأسواق العالمية .

٤- القدرة على نقل تكنولوجيا جديدة ومتطورة عبر حدودها الإقليمية كتكتسب من خلالها "ميزة تنافسية عالمية" .

ومع توفر تلك القدرات لدى الشركة الوطنية يمكنها أن تبدأ تحركها إلى العالمية . وفي سبيل تحقيق هذا الهدف عليها أن تمر بمراحل ست رئيسية :

المرحلة الأولى : مرحلة تحقيق معدلات عالية من الإستقرار

والنمو في السوق المحلي . وتتبع هذه المرحلة في عدة خلاصص :

١- أن يكون المركز المالي للشركة قوي .

٢- أن تكون في حوزتها :

- إمكانيات فنية متقدمة .
- إمكانيات وكوادر بشرية متميزة .
- شبكة تسويق قوية .
- ميزة تنافسية .

٣- أن تكون لدى الإدارة رغبة وإرادة قوية للنمو والتوسع .

٤- أن تكون درجة المخاطرة المرتبطة بالنمو في السوق المحلي كبيرة ؛ بحيث لا تسمح بإضافة توسعات جديدة إلى أنشطة الشركة محليا .

المرحلة الثانية : مرحلة تقديم القدرات التي يمكن إكتسابها

في الأسواق العالمية : ويكون على الإدارة في هذه المرحلة القيام بالأنشطة التالية :

- ١- مسح السوق العالمي بغرض كشف الفرص المحتملة ، والتحديات التي يحتمل مواجهتها .
- ٢- تحديد وتعريف أبعاد الفرص ، والتحديات المحتملة .
- ٣- وضع المعايير التي يمكن إستخدامها لتقييم الفرص ، وتقدير الآثار المترتبة على التحديات .
- ٤- تقييم الفرص البديلة بهدف تضيق نطاق الاختيار .
- ٥- إتخاذ قرار الأولويات .
- ٦- تحديد أهداف الدخول إلى السوق العالمي .
- ٧- رسم الإستراتيجيات الممكنة للدخول التدريجي إلى السوق العالمي .

ومن الضروري عند إنجاز هذه المرحلة أن يتم تحديد الفرص الممكنة في ضوء معايير أربعة رئيسية :

- نوعيات الأنشطة المرتبطة بالفرص المتاحة .
- المناطق الجغرافية للأسواق العالمية .
- المرحلة المتاحة للدخول إلى الأسواق المستهدفة .
- التوقيت المتاح للدخول إلى الأسواق المستهدفة .

المرحلة الثالثة : المرحلة التجريبية ؛ والتي تتضمن :

- ١-محاولات الدخول غير المكتمل إلى الأسواق العالمية .
- ٢-محاولات الدخول لفترة قصيرة ثم الخروج بعد التأكد من عدم إمكانية تحقيق نجاح في بعض الأسواق المحتملة والمتاحة.
- ٣-الخبرات المتراكمة ، والحقائق والمعلومات الجديدة عن الفرص التي تم تحديدها في المرحلتين السابقتين ، والفرص الجديدة التي أمكن إكتشافها .

ولما كان من المنطقي إفتراض أن تكون درجة الخطر محدودة عادة عند الدخول لأول مرة إلى السوق العالمي ، فيمكن أيضا إفتراض أن تكون تكلفة تلك المرحلة محدودة بحيث تستطيع الشركة إستيعابها دون خسائر كبيرة . ومعنى كل هذا أن هذه المرحلة تستلزم درجة عالية الحذر والتحفظ ، كما قد تستلزم ضرورة إستحداث تغيير مستمر في الإستراتيجيات . ورغم كل ذلك القدر من الحساسية المرتبط بهذه المرحلة - إلا أنها تصل دائما على تصديق وعي الإدارة بالنسبة للإختلافات البيئية والمشاكل التي قد ترتبط بها .

المرحلة الرابعة : المرحلة الإنتقالية : والتي فيها تكون

الشركة مستعدة لتقرير إختيار قاطع للأسواق التي يمكن دخولها بنجاح،
وللأهداف والإستراتيجيات التي يمكن إتباعها في كل بيئة . بعد ذلك
تبدأ في نقل مواردها إلى تلك الأسواق الجديدة .

ويرتبط بهذه المرحلة أيضا - أنشطة البحث عن الكفاءات
الإدارية وإستقطابها من كل المصادر المحلية والعالمية المتاحة ، وكذلك
تدريبها وإعدادها للتعامل مع تلك البيئات .

المرحلة الخامسة : مرحلة إكتساب القدرة على تحقيق

الإستقرار في الأسواق العالمية : ولتحقق هذه المرحلة من الضروري
أن تتحقق للشركة السمات التالية :

١- أن يكون مركزها التنافسي قد أصبح قويا بالقدر الكافي الذي
يحقق لها ميزة تنافسية مستمرة .

٢- أن تكون عملية تعديل الإستراتيجيات التي تنتهجها الشركة
تفاضلية (جزئية) ومحدودة فقط ، وعلى مدى زمني طويل نسبيا .

٣- أن يتحقق في الهيكل التنظيمي للشركة مستوى عالي من
الإستقرار والتوازن .

المرحلة السادسة : مرحلة إكتساب القدرة على النمو في

الأسواق العالمية : وفيها تكون السمات الرئيسية للشركة الدولية :

١- البحث المستمر عن الفرص الجديدة .

٢- إستعداد إدارة الشركة لقبول درجات أعلى من المخاطرة

المحسوبة Calculated Risk .

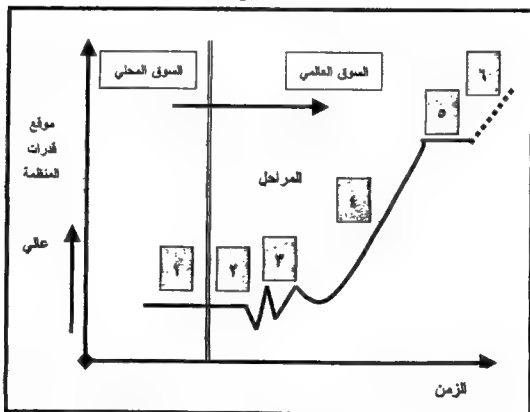
٤- إعتدال الشركة في قبول المخاطرة على مركزها التنافسي
القوي دوليا ، وعلى ما يتوافر لديها من موارد قوية قابلة
للنمو ومنتشرة على مستوى العالم .

ومع وصول الشركة إلى هذه المرحلة وإجتيازها لها بنجاح
وفعالية ، تكون قد إكتسبت القدرة على تحقيق معدلات عالية من
الإستقرار والنمو تمكنها من الإستمرار بقوة على الساحة الدولية .

ويوضح الشكل رقم (١/٢) تصورا للمراحل التحول إلى الدولية
على أساس العلاقة بين قدرات الشركة وعنصر الزمن .

شكل رقم (١/٢)

مراحل التحول إلى الدولية



(المصدر : المؤلف ؛ عن بحث منشور في مجلة كلية التجارة/ جامعة طنطا ١٩٩٢)

٢/٢- عوامل النجاح في مجال الإدارة الدولية :

هناك عشرة عوامل يتحقق من خلالها النجاح في إطار الإدارة الدولية ؛ وهذه العوامل هي :

العامل الأول - الإقتناع ورؤية ذات المنظمة كمنظمة عالمية

يقودها فريق إداري متجانس لديه القدرة والمهارات الأساسية للعمل دون مشاكل في محيط البيئة العالمية متعددة الثقافات والعادات والتقاليد والأنظمة الحاكمة للسلوك والتصرفات .

العامل الثاني - إعداد إستراتيجيات متكاملة ومبتكرة دائما

بهدف جعل منافسة الآخرين صعبة ومكلفة في المواقع والمناطق المستهدفة للإنتشار عالميا .

العامل الثالث - تنفيذ الإستراتيجيات بعنف ودون تردد

وفعالية ، وتدعيمها بصفة مستمرة باستثمارات ضخمة وكافية كلما ظهرت الحاجة أو الفرصة إلى ذلك .

العامل الرابع - الإقتناع والفهم الكامل لحقيقة أن التقدم

التكنولوجي لا يمكن أن ينتمي إلى دولة واحدة فقط ؛ فهناك دائما فرص يمكن استثمارها في كل مناطق العالم .

العامل الخامس - التعامل مع السوق العالمي على أنه سوق واحد متكامل وغير مجزأ ؛ مع احتمال وجود أسواق إقليمية قوية يمكن أيضا تحقيق النجاح فيها متى توافرت شروطه فيها .

العامل السادس - حتمية تطوير الهيكل التنظيمية كلما ظهرت الحاجة لذلك بحيث يمكنها التكيف و التعامل مع المشاكل الخاصة للبيئات المختلفة بطريقة فعالة . فليس هناك نمط هيكل تنظيمي واحد مثالي يمكن أن يطبق بذات الخصائص في جميع البيئات .

العامل السابع - وضع نظام للاتصالات والمعلومات للتحديث المتواصل لمعارف العاملين المنتمين للمنظمة بالتغيرات التي تطرأ على النظم السياسية لدول العالم ، ولتنمية مهاراتهم في التعامل الفعال مع تلك النظم .

العامل الثامن - العمل دائما على تشغيل فرق وكوادر إدارية متنوعة الجنسيات وقادرة على التعامل بمنظور عالمي غير محصور في إطار المحلية .

العامل التاسع - إتاحة الفرصة دائما أمام الكوادر الإدارية المحلية من المواقع المستهدفة بلعب دور فعال في إدارة أفرع المنظمة المنتشرة في المواقع المختلفة .

العامل العاشر - الاسترشاد دائما بالمبادئ التالية :

- ١-البقاء دائما قرب العميل المحتمل والفعلي .
- ٢-بناء هياكل تنظيمية مبسطة ومرنة .
- ٣-تشجيع الإستقلالية ، وروح المخاطرة لدى العاملين .
- ٤-التأكيد دائما على عمل "الإنجاز" Achievement كبديل لعمل "المثالية" Idealism ؛ الذي قد يؤدي في غالبية المواقف إلى اتخاذ قرارات متلخرة .

الفصل الثالث

خصائص الشركات متعددة الجنسيات

Characteristics of Multi-National Enterprises

يمكن تمييز الشركات الدولية متعددة الجنسيات (التي تمارس أنشطة في أكثر من دولة واحدة) عن الشركات الوطنية محلية النشاط - على أساس ثلاث مجموعات من عوامل المقارنة :

أولا - عوامل بيئية :

وتنقسم إلى عوامل البيئة التعليمية ، والبيئة الثقافية والاجتماعية ، والبيئة السياسية والقانونية ، وعوامل البيئة الاقتصادية).

ثانيا - خصائص العمليات (أو الوظائف) الإدارية :

وتنقسم إلى عملية التخطيط ، وعملية التنظيم ، وعملية القيادة ، وعملية الرقابة .

ثالثا - وظائف المنشأة :

وتنقسم إلى وظيفة الإنتاج ، ووظيفة التسويق ، ووظيفة التمويل ، ووظيفة إدارة الموارد البشرية) .

ويوضح الجدول رقم (٢) مقارنة على أساس مجموعات تلك المتغيرات .

جدول رقم (٢)

مقارنة المتغيرات التي تواجهها

للمؤسسات الوطنية والمؤسسات متعددة الجنسيات

المؤسسة الجنسية Multinational	المؤسسة الوطنية Domestic	عناصر المقارنة
		أولاً- عناصر البيئة :
		١- <u>البيئة التنظيمية</u> :
متعددة	واحدة	• اللغة
عوائق متعددة	لا توجد عوائق	• نظام التنظيم
		٢- <u>البيئة الثقافية</u> والاجتماعية :
متباينة	متجانسة	• القيم والاتجاهات
مختلف	متماثل	• التنظيم الاجتماعي
		٣- <u>البيئة السياسية</u> والقانونية :
انتقالية	مركزة محليا	• الاتجاهات السياسية
متباينة	موحدة	• البيئة القانونية
متعددة	واحدة	• السيادة الوطنية
متعددة (ولقد تكون متعارضة)	واحدة	• سياسات الحكومية
		٤- <u>البيئة الاقتصادية</u> :
مرحلة مختلفة	عند ذات المرحلة	• التنمية الاقتصادية
مختلف	متماثل	• النظام الاقتصادي

تلفع جدول رقم (٢)

المؤسسة متعددة الجنسيات Multinational	المؤسسة الوطنية Domestic	المؤسسة عناصر المقارنة
		ثانيا- وظائف الإدارة :
		١- التخطيط :
إطار السوق العالمي	إطار السوق المحلي	• دراسة الفرص والتحديات
		٢- التنظيم :
هيكل لعمليات عالمية	هيكل لعمليات محلية	• الهيكل
مختلفة	واحدة	• النظرة للسلطة
		٣- القيادة :
تتأثر بثقافات متعددة	تتأثر بذات الإطار الثقافي	• القيادة والباعثة
شبكة	قصيرة	• خطوط الإتصال
عالمية	قومية	• إتجاهات القيادة
متطلبات متعددة	ذات للمتطلبات	٤- الرقابة :
		ثالثا- وظائف المنشأة:
مستويات متباينة	ذات التكنولوجيا	١- الإنتاج : مستوى للتكنولوجيا :
نطاق السوق العالمي	نطاق السوق المحلي	٢- التسويق:
مصادر عالمية	مصادر محلية	٣- التمويل :
السوق العالمي	السوق المحلي	٤- الموارد البشرية : (مصادرها)

ولا شك أن الخصائص التي تتميز بها تلك الشركات سيكون لها أثرها على تصميم وتنفيذ إستراتيجيات وأساليب إدارتها . فعليها بالدرجة الأولى أن تتكيف مع جميع أبعاد وظروف بيئة الموقع (الدولة) الذي ستمارس أنشطتها في إطارها . فعلى سبيل المثال وليس الحصر - يختلف نظام يوم العمل في أوروبا والولايات المتحدة عن نظام العمل في دولة مثل مصر ؛ فالشركات الأمريكية التي تستهدف نشر أنشطتها في مصر متواجه صعوبات لو أصرت على تطبيق نظام العمل خمس أيام فقط أسبوعيا - من الساعة الثامنة صباحا ، وحتى الخامسة بعد الظهر مع وجود ساعة للغذاء من الساعة الثانية عشرة إلى الواحدة . وترجع تلك الصعوبات إلى خلاف نمطي المعيشة والعمل Life and Work Styles في مصر عنه في أمريكا أو أوروبا . كما وأنه قد يكون من الصعب إقناع العاملين المصريين بأهمية عامل "الإنجاز Achievement" عن عامل "المثالية Idealism" ؛ فالعامل والموظف والإداري المصري مقتنع بقيمة "الإتقان" على حساب قيمة "الوقت" ؛ ومن ثم تكون "المثالية" بالنسبة له أكثر قيمة من "الإنجاز" . وإذا أرغم على الإلتزام بالوقت المخطط للأداء فإن أدائه سيكون منخفضا من حيث الجودة النهائية للمنتج .

كما وأن الشركات التي تستهدف تطبيق تكنولوجيا رفيعة المستوى في بيئة دولة تتنقص في شحها المعارف والمهارات التكنولوجية ، أو التي تعاني من إرتفاع مستويات البطالة - سيؤدي إلى مواجهتها للعديد من المشاكل .

ثانياً- اتجاهات في إدارة الفنادق الدولية
Trends in International Hotel Management

الفصل الرابع

اتجاهات تدويل الإدارة في صناعة الاستضافة

Towards Internationalizing Hospitality Management

اتسمت صناعة الاستضافة في السنوات الأخيرة باتجاهها السريع ناحية الدولية . ومع ظهور شركات الفنادق والمطاعم الدولية وإنتشارها - أصبح من الضروري على إدارتها أن تتكيف بدرجة أكبر مع متغيرات البيئة العالمية وما تحثوبه من تراكيب بيئية متنوعة ، وأن تطور من مقوماتها لتصبح قادرة على المنافسة في بيئة الأعمال الدولية من أجل تحقيق أهداف ثلاثة رئيسية هي : الاستمرارية والربحية والنمو Profitability , Survival and Growth . وقد انعكس ذلك في استحداث القائمين عليها لإستراتيجيات جديدة لتنمية أنشطتها وتطوير هياكلها التنظيمية ، واستحداثها لسياسات غير تقليدية لتشغيل فروعها في الدول الأجنبية. وسوف نتناول بعض جوانب التطوير الذي أخذت به إدارات شركات الفنادق الدولية لمواجهة متغيرات البيئة العالمية .

١/٤- التطوير في دراسات وخطة المشروع من البداية :

عندما تبدأ شركة استضافة التفكير في دخول دولة أجنبية عن طريق إنشاء فندق جديد على أرضها - نجدها ملزمة أن تأخذ في اعتبارها عند إعداد دراسات جدوى المشروع إختلاف مزيج خدمات الفندق الذي يمكن أن تقدمه لعملائها المحتملين في الموقع المستهدف .

فالساحين الدوليين متنوعي الجنسيات دائما ما يطلبون معهم إلى المواقع المختلفة توقعات ثقافية ، واحتياجات خاصة متنوعة عن خدمات الإقامة والخدمات الأخرى التكميلية التي يطلبونها ويفضلونها سواء من حيث النوعية أو الجودة ؛ والتي قد تتباين أيضا من حقبة زمنية إلى أخرى . فمثلا الساحين الواردين إلى مصر من أوروبا وأمريكا الشمالية حتى العقد الأخير من القرن العشرين كانوا يطلبون دائما الإقامة في فنادق فاخرة ذات خدمات متميزة ؛ إلا أنه في السنوات الأخيرة مع تغير نوعية الساحين الأجانب سواء من حيث دولة التصدير، أو الفئة العمرية ، أو القدرة المالية ، أو مناطق الزيارة التي يرغبون فيها - ظهر الاتجاه يميل أكثر إلى فنادق المستوى المتوسط وليس الفاخر (خدمات فنادق للنجمتين والثلاث نجوم) .

ودون الدخول في التفاصيل - يتضح أنه من الضروري عند إعداد مخطط المشروع ودراساته مراعاة خصائص الطلب السياحي في كل موقع بدقة عالية حتى لا تكتشف الإدارة أثناء فترة اختبار التشغيل الأولي للمشروع The Soft-opening أن هناك حاجة إلى إدخال العديد من التعديلات المكلفة قبل إقرار التشغيل النهائي . ومعنى كل هذا أن إهتمام أكبر بخصائص الطلب قد أضحي حيويا وحتميا ؛ وأصبحت إستراتيجية نقل نمط الدولة الأم إلى الدول المضيفة غير فعالة .

٢/٤- التطوير لمواجهة مكونات البنية الأساسية :

تعرف البنية الأساسية بأنها كل مكونات إنشاءات الخدمات تحت أرضية ، والتي فوق سطح الأرض المرتبطة بموقع معين .

ولا شك أن لمستوى هذه المكونات الداعمة والمرتبطة بموقع معين أثره المباشر على مدى سهولة ونجاح إنشاءات الفندق وتشغيل خدماته في ذلك الموقع بعينه .

ويمكن حصر أهم مكونات البنية الأساسية المؤثرة في مشاريع الفنادق والمنتجات في التالي :

١- شبكات الطرق Roads : من حيث مستوى جودتها وتأثيرها على مدى سهولة الانتقال من وإلى منشآت الفندق ، ومن وإلى مناطق الزيارة ، ومن وإلى مراكز أو محطات السفر . والملاحظ تزايد اهتمام حكومات كل من الدول المتقدمة والنامية بتوفير شبكات من الطرق الممهدة ، ومنافذها التي تحقق مستويات متميزة لتدفق حركة الانتقال .

٢- شبكات المياه Water Supply Networks : من حيث وفرتها ومستوى جودتها وتأثيرها في مدى قدرتها على توفير إحتياجات العملاء ، ومتطلبات تشغيل خدمات الفندق المتنوعة . والملاحظ هنا أيضا إهتمام كل من الدول المتقدمة والنامية بتوفير شبكات من المياه النقية سواء من الآبار أو الأنهار العذبة ، أو البحار بعد تحلية مياهها .

٣- خصائص الطاقة المتاحة Power Supply : من حيث كفاية توافرها وتأثير ذلك على الإضاءة الخارجية والداخلية ، والديكورات ، والتهوية والتبريد والتدفئة ، والأمن ، وتشغيل خدمات الفندق . والملاحظ هنا أيضا إهتمام كل من الدول المتقدمة والنامية بتوفير الطاقة اللازمة والعمل على تلبية فترات الأعطال ؛ إلا أن كفاءتها وكلفتها بلا شك تختلف من دولة إلى أخرى ، ومن ثم يتأثر أداء الفندق بموقعه في دولة أو أخرى .

٤- شبكة الاتصالات السلكية واللاسلكية : من حيث وفرتها على جميع المستويات ، ومدى سهولة التعامل مع وسائطها ، وتأثير ذلك على مدى قدرة السائحين على الإتصال بذويهم أو أعمالهم أثناء فترة قيامهم بالسياحة في دولة معينة . والملاحظ هنا تزايد اهتمام كل من حكومات الدول المتقدمة والنامية بتوفير خدمات الاتصالات الضرورية والعمل على تلبية فترات الأعطال ، ومحاولة توفير الوسائط الأكثر سهولة في التعامل ، وإتاحة الفرصة أمام القطاع الخاص للمشاركة؛ إلا أنه من الملاحظ أيضا أن الدول النامية لا زالت تعاني من العديد من المشاكل في هذا الصدد - ولا شك أن ذلك يؤثر سلبا على مستوى الخدمات التكميلية التي تقدمها الفنادق لعملائها في مثل تلك المواقع .

٥- شبكات الصرف Sewage وسبل التعامل مع النفايات الصلبة Solid Waste Disposal والتخلص منها : من حيث وفرتها وطرق التخلص منها ومعالجتها ، وأثر ذلك على مستوى التلوث البيئي المحيط بالمنشأة الفندقية ومناخ إعاشة خدماتها . لهذا أضحت ضروريا للتعامل مع ظاهرة التلوث البيئي في الموقع ومحاولة الإسهام في حلها حتى يمكن للمنشأة الفندقية الحفاظ على عملائها .

٣/٤- التطوير في طابع التصميم المعماري والإنشائي :

تتأثر سمات التصميمات المعمارية والإنشائية للفنادق والمنتجعات والقرى السياحية عامة - والدولية خاصة ، وتصميمات ديكوراتها الداخلية بثلاثة عوامل رئيسية هي : السوق المستهدف ،

والطابع الثقافي والبيئي المحيط ، والقوانين المحلية السائدة التي تحكم منهج إستغلال المواقع المختلفة :

١- السوق المستهدف The Target Market : بصفة عامة -

الفنادق التي تخدم الطبقات الغنية Upscale Target Market من السائحين تتجه إلى أن يكون تصميمها الخارجي والداخلي متميزا ، وديكوراتها فاخرة ؛ أما إذا كان السوق المستهدف إقتصاديا Economical Segment ، فتتجه إلى أن يكون تصميمها الخارجي والداخلي بسيطا وعمليا .

٢- طابع البيئة الثقافية والمادية المحيطة Cultural and

Physical Environment : بصفة عامة - تتجه إدارات الفنادق والمنتجعات الحديثة التي تعمل في إطار البيئة العالمية إلى إكساب التصميم الخارجي لمنشأتها في الدول المختلفة - الطابع المحلي المميز لها في فن العمارة Local Architectural Style ، وخصائص البيئة المادية السائدة في الموقع ؛ لأن ذلك يكسب المنشأة خاصية جذب تتناسب مع الدافع التقليدي للسائح من وراء قيامه بالسياحة - ألا وهو التعرف على الثقافات والحضارات المختلفة وفنونها ، ومحاولة معاشتها من خلال تجربته السياحية في الدولة المضيغة . وعلى ذلك أصبح ضروريا أن تستهدف الإدارة تحقيق تجانس Harmony بين التصميم المقترح لمنشأتها الفندقية ومقومات البيئة الثقافية والمادية المحلية المحيطة ؛ وإلا اعتبرت المنشأة الفندقية مساهمة فيما هو معروف بظاهرة " التلوث المعماري Architectural Pollution " ، وتحمل آثارها السلبية .

كما تلجأ الإدارة في السنوات الأخيرة أيضا - إلى المحاولة الدائمة لإصباغ تصميمات المناخ الداخلي وديكورات منشأتها بطابع المنطقة المميز Local Cultural Traditions and Themes ؛ سواء باستخدام الخامات المحلية أو نماذج النماذج الإبداعية لأهل المنطقة .

٣- القوانين والمحظورات المستقرة في المنطقة : بصفة عامة - تلتزم الإدارة دائما بالقوانين المحلية المنظمة لحركة التصير والمصار في المنطقة التي تستهدفها ؛ فمثلا - تمن حكومات بعض الدول قواعد لتنظيم إستغلال ما يعرف 'بحرم الشواطئ' Beachfront Zones سواء بالنسبة للمساحة الغير مسموح باستغلالها ، أو بالنسبة لإرتفاعات المنشآت التي لها واجهة على الشواطئ . هنا تلجأ الإدارة إلى إستغلال مثل تلك المساحات كمنظور طبيعي مكمل لمنشأتها ؛ ومن ثم تحقق التكامل بين مصلحتها الخاصة ومصلحة البيئة المحلية .

٤/٤- التطوير في خصائص المنتجعات البيئية السياحية :

تجبر الإدارة الدولية للمنتجعات Resorts والقرى السياحية Tourist Villages - على الإفتتاح والتكيف بدرجة كبيرة مع البيئة الطبيعية المحيطة بالمواقع المستهدفة ؛ ومن ثم تصبح لاهتمامات استغلال عناصر ومقومات هذه البيئة أهمية كبيرة في تشكيل قرارات الإدارة المسنونة عن تلك الوحدات . فزود هذه الوحدات يستهدفون دائما التمتع بهدوء وجمال البيئة الطبيعية الخلابة ، وممارسة الأنشطة الترويحية والترفيهية والرياضية المختلفة خارج وحدات الإقامة ؛

ولهذا تلجأ إدارة المنتجعات والقرى السياحية دائما إلى توفير هذه الخدمة كوسيلة للإحتفاظ بصلاحها لأطول فترة ممكنة .

وقد أدى كل هذا الاهتمام بالبيئة الطبيعية إلى ظهور ما هو معروف بمصطلح "السياحة البيئية Eco-tourism" ؛ والتي تهدف ليس فقط إلى التمتع الحاضر بمقومات البيئة الطبيعية ، ولكن أيضا العمل على الحفاظ عليها ، وإستمرار تحسين جودة الحياة دون الإضرار بمقوماتها بالنسبة للأجيال القادمة . ومعنى هذا زيادة الاهتمام بظاهرة "التواصل Sustainability" في تنمية صناعة الفندقية من المنظور البيئي . وقد أدى ذلك بالتبعية إلى ظهور ما يعرف "بالمنتجعات البيئية Ecoresorts" ، و "الفنادق البيئية Ecohotels" ، و "القرى السياحية البيئية Ecotourism Villages" ؛ والتي يستوجب تصميمها تقنية إستنزاف وجود المنتج للبيئة المحيطة .

من وجهة النظر الإدارية - يضع هذا الإهتمام البيئي المنشأة الفندقية في موقع تنافسي متميز ، ويدعم طلبها ، ويحسن من مستوى جودة البيئة المادية لموقعها ؛ وهي كلها من المبررات الأساسية لجذب السائح العالمي .

٤/٥- التطوير في مجال الإدارة المالية :

يرجع إختلاف وتعدد وظائف الإدارة المالية في شركات الفندقية الدولية عن تلك التي تؤدي في الشركات المحلية إلى ضرورة تعاملها مع أكثر من عملة واحدة في معاملاتها ؛ الأمر الذي يخلق حالة من عدم التأكيد تصعب من مهام رجال الإدارة المالية في هذه المنشآت عند

محاولة التنبؤ بدقة بحجم واتجاه التدفقات النقدية المستقبلية اللازمة لإعداد الميزانيات التقديرية الرأسمالية التي تشتمل على معاملات بالعملة الأجنبية ، أو محاولة تقدير قيمة المخاطرة المرتبطة بالحصول على القروض من الجهات المالية في الدول المضيفة التي تتعامل بعملات غير عملة للدولة الأم . ومن ثم يصبح ضروريا إيجاد التعرف على والتعامل مع أسواق الصرف الأجنبي وآلياتها وأدواتها . ويرجع السبب الرئيسي وراء الإهتمام بمثل تلك القضايا إلى كون صناعة الاستضافة تعد من الصناعات كثيفة رأس المال Capital Intensive Industry ، وإتجاهات تدويلها تدفعها لمواجهة تحديات كبيرة في سبيل حصولها على رأس المال اللازم للتوسعات في بيئة الأعمال الدولية . وسوف نتناول في الفقرات التالية أهم مصادر التمويل الدولي ، ومزايا وعيوب كل منها .

تحتاج مشروعات التوسع والتطوير - عامة ، وفي صناعة الاستضافة خاصة - إلى تدبير الأموال اللازمة إما عن طريق زيادة رأس المال المملوك (حقوق الملكية) Equity Financing ، أو عن طريق الاقتراض Debt Financing . وهناك العديد من الوسائط العامة والخاصة التي يمكن إستخدامها لتوفير تلك الأموال - أهمها :

١- هيئات أو شركات التمويل الخاصة التي يمكنها توفير الأموال إما عن طريق إصدار أسهم لزيادة رأس المال (من أمثلتها في الولايات المتحدة بصفة خاصة هيئة C-Corp) ، وإما عن طريق مزيج من إصدار أسهم والقروض (ومن أمثلتها شركات الإستثمار العقاري REITs أو Real Estate Investment Trusts) .

٢- الهيئات أو الشركات التي توفر أموال قروض التمويل ؛
وأهمها : البنوك التجارية Commercial Banks ، وجمعيات رجال
الأعمال Businessmen Associations ، وشركات التأمين Insurance
Companies ، و بنوك الإستثمار Investment Banks ، و صناديق
المعاشات Pension Funds .

وعلى وجه الخصوص - يمكن لشركات صناعة الإستضافة
المتجهة إلى الدولية أن تمول إحتياجاتها باللجوء إلى واحد من أربعة
مصادر رئيسية :

١- وسائط التمويل في الدولة الأم : (قد تكون في صورة زيادة
في رأس المال و/أو في القروض) .

٢- وسائط التمويل المحلية في الدولة المضيفة : (غالبا ما
تتخصص في القروض) .

٣- مزيج من وسائط التمويل في الدولة الأم والدولة المضيفة .

٤- وسائط التمويل في دولة ثالثة .

و يتميز تمويل الإحتياجات من وسائط الدولة الأم بإمكانية
الحصول على الأموال اللازمة للقروض بأسعار فائدة منخفضة نسبيا ؛
إلا أن عملية تحويل الأموال من الدولة الأم إلى الدولة المضيفة قد
يترتب عليها خطر محتمل نتيجة أسعار الصرف المتقلبة .

و يتميز تمويل الإحتياجات من وسائط الدولة المضيفة بإمكانية
تجنب التعرض لمشاكل وأخطار أسواق الصرف وتقلبات أسعارها ؛ إلا
أن أسعار الفائدة على الروض المحلية قد تكون مرتفعة نسبيا - الأمر
الذي قد يترتب عليه إرتفاع في تكلفة تمويل التوسعات في الأجل
الطويل.

أما تمويل الاحتياجات من مزيج من وسائط الدولة الأم ،
والدولة المضيفة - فيحتاج إلى حسابات أكثر تعقيدا ، كما يحتاج إلى
إتخاذ قرارات مركبة للوصول إلى وضع يحقق التوازن المقبول بين
تكاليف الاقتراض ، وتكلفة مخاطر تقلبات أسواق الصرف .
وأخيرا - فتمويل الاحتياجات من وسائط دولة ثالثة - فقد
أثبتت التجربة فعاليته كأسلوب مستحدث ومبتكر ؛ إلا أن فعاليته تتحقق
تحت شرطين رئيسيين :

١- إمكانية إشراك طرف ذو سمعة من الدولة الثالثة في مشروع
التوسع .

٢- النجاح في تخطيط ترتيبات خاصة للتعامل مع كلا من البنك
الممول في الدولة الثالثة ، والعلاء عند وفاتهم بالتزاماتهم في الدولة
المضيفة .

ويمكن هنا إعطاء مثال عن تجربة ناجحة لشركة ماريوت
العالمية International Marriott ؛ والتي مولت أول فندق لها في مدينة
" وارسو Warsaw " ببولندا - من خلال الإستراتيجية التالية :

١- مشروع الفندق كان مشروع إستثمار مشترك Joint
venture بين شركة ماريوت (تكون مسنولة عن الإدارة والتشغيل
مقابل نسبة ٢٥% من رأس المال) ، وشركة مقاولات إستراتيجية (تكون
مسنولة عن إنشاء الفندق مقابل نسبة ٢٥%) ، وشركة طيران بولندية
لها سمعة متميزة في بولندا (تمتلك نسبة إلى ٥٠% الباقية) .

٢- قامت شركة ماريوت بتمويل حصتها عن طريق الاقتراض
من بنك من دولة النمسا - يعمل كوكيل مسنول عن التنفيذ يتسلم
بموجب هذه الصفة كل العملة الصعبة Hard Currencies ، ويقوم

بمصادد القرض وقوائده ، وسداد مقابل الإدارة Management Fees ،
وتأمين توفير رأس المال العامل اللازم لتشغيل خدمات الفندق .
٣- يقوم الصلاء بمصادد مقابل خدمة الإقامة فقط بالعملة الصعبة
(الدولار الأمريكي أو المارك الألماني أو الفرنك السويسري أو أليين
الياباني) ؛ بينما يسددون مقابل الخدمات الأخرى بما فيها الأغذية
والمشروبات بالعملة المحلية لبولندا (زلتي Zlotys) .

٦/٤- التطوير في مجال إدارة أنشطة الحاسبة والضرائب :

أولاً- التطوير في مجال المحاسبة :

تعتبر "المحاسبة Accounting" هي أداة إدارة المنشأة
الرئيسية بالنسبة :
١- لقياس ، وتسجيل ، وتحليل إيرادات ومدفوعات المنشأة .
٢- لتقرير مركز أصول المنشأة وممتلكاتها والحقوق المستحقة
لها على الغير ، والخصوم والالتزامات للمستحقة للغير عليها .
وبمعنى آخر - هي الأداة التي من خلالها يتمثل المركز المالي
للمنشأة .

ورغم وجود جهود ومحاولات لإقرار معايير للمحاسبة الدولية
كنتيجة لعولمة الاقتصاد ، والتوسع الملحوظ في حجم الأعمال الدولية ،
وظهور منظمات الأعمال متعددة الجنسيات - إلا أنه لا يوجد هناك
نظام محاسبي عالمي موحد . فالمعايير والممارسات المحاسبية كثيراً
ما تختلف من دولة إلى أخرى لتأثرها بنظمها المحلية الاقتصادية
والسياسية والقانونية والثقافية ؛ هذا الواقع يؤدي في النهاية إلى تعقد

عمليات إدارة المنشآت متعددة الجنسيات التي لها أنشطة في أكثر من دولة واحدة .

ورغم عدم وجود نظام عملي موحد للمحاسبة - فهناك أربعة نماذج أساسية موحدة للنظم والممارسات المحاسبية التي تطبق في مجموعات من الدول التي تتشابه نظمها السياسية والقانونية ، أو التي توجد بينها روابط أو مصالح اقتصادية مشتركة ، أو التي يجمعها تقارب جغرافي معين . هذه النماذج هي :

١- النموذج الأمريكي/البريطاني British-American :

وتلتزم به ثلاث وأربعون دولة ؛ ويتأثر بدرجة كبيرة بنظم وممارسات المحاسبة في أمريكا والولايات المتحدة ، والتي تخدم احتياجات قرارات المستثمرين والدائنين بالدرجة الأولى .

٢- النموذج القاري Continental :

وتلتزم به ثمان وعشرون دولة من دول القارة الأوروبية واليابان والدول الأفريقية المتحدة بالفرنسية) ؛ ويتأثر بدرجة كبيرة بالقوانين واللوائح الحكومية التي تخدم أهداف التنمية الاقتصادية المخططة والضرائب .

٣- نموذج دول أمريكا الجنوبية South American :

وتلتزم به دول أمريكا الجنوبية التي تتحدث الأسبانية ؛ ويستلزم إجراء تسويات متعلقة بحالة التضخم السائدة ، والوفاء باحتياجات اللوائح الحكومية ، وتوجه التقارير المحاسبية لخدمة أغراض احتساب الضرائب .

٤- نموذج الاقتصاد المختلط Mixed Economy :

وتلتزم به دول أوروبا الشرقية وروسيا ؛ والتي تواجه في السنوات الأخيرة مرحلة الانتقال إلى النظام الديمقراطي ، وإلى اقتصاديات السوق . وهذا النموذج يعد نموذجا مزدوجا يجمع بين نظام الموازنات المخططة مركزيا والمطبق في الشركات المملوكة للقطاع العام ، والنموذج الأمريكي/البريطاني بالنسبة للشركات الدولية وشركات القطاع الخاص الجديد .

هناك أيضا نظامين ثقوين بالإضافة إلى الأربعة الأساسية السابقة ؛ وهما :

٥- النموذج الإسلامي Islamic Model :

وهو مطبق في الدول الإسلامية وبعض الدول العربية ؛ ويقضي بإستبعاد أثر سعر الفائدة على قيمة النقود ، وكذلك تفضيل القيمة السوقية السائدة Current Market Value عند احتساب قيمة الأصول والخصوم .

٦- نموذج الدول الشيوعية Communist Countries :

وهو مطبق في الدول الشيوعية التي تطبق التخطيط المركزي ؛ ويعرف بمصطلح "النظام المحاسبي الموحد" Uniform Accounting ، والذي يخدم أغراض الرقابة المركزية لأجهزة الحكومة على النشاط الاقتصادي .

ولاشك أن تعدد تلك النظم لن يخدم الشركات الدولية التي لها أنشطة في عدة دول تطبق نظم وممارسات مختلفة ، وقد يقود إدارات تلك الشركات إلى إتخاذ قرارات غير فعالة . هذا الوضع دفع العديد من المنظمات الدولية والمهنية المعنية بأمر المحاسبة إلى محاولة خلق

نوع من التجانس بين هذه النظم عن طريق صياغة إطار عام لمقاييس المحاسبة والمراجعة الدولية . وهي في الحقيقة إرشادات لتنظيم وتحليل المعلومات المحاسبية تحدد المعايير المقبولة عند إعداد التقارير المالية ؛ أو معايير قياسية يلتزم بها المراجع عند قبلة بمراجعة القوائم المالية ، وعند تحديده لمدى إلزام الشركات بتطبيق معايير المحاسبة القياسية ومدى صدق وثقة تلك القوائم .

وقد لعبت دورا حيويا من أجل خلق هذا التجانس كل من لجنة المعايير القياسية للمحاسبة الدولية (IASC) ، والاتحاد الدولي للمحاسبين (IFAC) ، ومجلس معايير المحاسبة المالية (FASB) .
كذلك لعبت دورا مهما في هذا الصدد بالنسبة لمجال صناعة الإستضافة كـ لـا من : الجمعية الأمريكية للفنادق والموتيلات (AH&MA)؛ فوضعت أساس النظام الموحد للمعايير القياسية للمحاسبة في شركات خدمات الإستضافة . كما لعبت الجمعية الدولية لخبراء الشؤون المالية وتكنولوجيا صناعة الإستضافة (HFTP) - دورا مهما في تنمية الاختلافات المحاسبية بالنسبة لمصليات شركات الإستضافة عبر الدول المختلفة .

وكما سبق أن أشرنا - فالصليات المالية على المستوى الدولي تستلزم الأخذ في الإعتبار أسعار أسواق الصرف الأجنبي ؛ لهذا فقد وضعت أسس عامة يجب مراعاتها عند ترجمة المعلومات الواردة في القوائم المالية - تتلخص في التالي :

١- بالنسبة لقائمة الدخل Income Statement :

- يترجم الإيراد والمصروف بإستخدام سعر الصرف الذي كان ساقدا عند إعداد القياسات الأصلية التي أستخدمت في التقييم .

- تترجم الإيرادات وغالبية المصروفات التشغيلية باستخدام متوسط سعر الصرف الذي كان سائدا خلال الفترة .
- تترجم تكلفة المبيعات والاملاك باستخدام سعر الصرف التاريخي الملائم لطبيعة الأصل .

٢- بالنسبة لقائمة الميزانية Balance Sheet :

- تترجم الأصول النقدية والخصوم المتداولة (النقدية ، والمدينون والدائنون ، وغيرها) باستخدام سعر الصرف في نهاية الفترة .
- تترجم الأصول غير النقدية وحقوق الملكية (المخزون ، الأصول الثابتة ، والأسهم العادية ، وغيرها) باستخدام سعر الصرف التاريخي .

ثانيا - التطوير في مجال الضرائب :

تعتبر الضرائب جزءا رئيسيا في الإدارة المالية الدولية.

فالضرائب المتباينة في الدول المختلفة تؤثر في :

١-قرارات شركات الاستضافة الدولية بالدخول أو عدم الدخول إلى الأسواق الجديدة .

٢-تقدير صافي التدفقات النقدية بعد الضرائب التي تقيّد في الميزانيات التقديرية الرأسمالية .

٣-قرارات تحديد أسلوب تمويل التوسعات في البيئة العالمية .

٤-قرارات تحديد متى وأين تخصص الأموال النقدية .

٥-قرارات اختيار أسلوب تعظيم الحد الأدنى للأرباح بعد

الضرائب .

ورغم أهمية عنصر الضرائب ، إلا أن نظم الضرائب في الدول المختلفة تتميز بعدم الاستقرار ؛ الأمر الذي يجعل تناولها في مجال الإدارة الدولية من المهام المركبة . لهذا فسوف نقتصر في تناولها على القضايا والمفاهيم العامة التي تهم رجال الإدارة في شركات الإستضافة الدولية .

بصفة عامة - هناك مبدآن رئيسيين يحكمان النظم الضريبية للسادة في دول العالم :

١- مبدأ الإقليمية الضريبية Territorial Principle :

ويقضي باحتساب الضريبة على الدخل التي تتحقق فقط داخل إقليم الدولة أو حدودها . أما الدخل التي تتحقق خارج حدود الدولة المعونة فإنها لا تخضع للضريبة .

٢- مبدأ دولية الضريبة Worldwide Principle :

ويقضي بإخضاع جميع الدخل المحققة للضريبة سواء تحققت داخل إقليم الدولة أو خارجها ؛ ما دامت المنشأة مسجلة في الدولة وتحمل جنسيتها . هذا المبدأ - يخلق دائما مشكلة إزدواجية احتساب الضريبة ؛ فالشركة الأم ستصبح ملزمة بدفع ضريبة في الدولة الأم عن دخلها الذي تحققه في دولة أجنبية ، بالإضافة إلى دفع الضريبة المستحقة على ذات الدخل في الدولة الأجنبية . وتخفيفا لعبء هذا الإزدواج تلجأ الدول التي تطبق هذا المبدأ إلى منح الشركات الدولية تخفيضات في نسب الضرائب ؛ هذا للتخفيف قد يتم إفراديا ، أو باتفاقيات مزدوجة بين الدول .

بالإضافة إلى أثر المبدأين السابقين ، هناك ثلاثة أنواع رئيسية من أشكال الضرائب تتأثر بها شركات الاستضافة التي تمارس أنشطة في بيئة الأعمال الدولية - هي :

١- الضريبة على دخل المنشأة Corporate Income Tax :

تفرض الغالبية العظمى من الدول ضرائب على دخول الشركات التي تمارس أنشطة على أراضيها ؛ إلا أن نسب هذه الضرائب تختلف من دولة إلى أخرى . ففي العديد من الدول تزيد نسب الضريبة عن ٣٠% (رغم وجود بعض التخفيضات أو المحفزات) ؛ بينما بعض الدول تفرض نسباً أقل لجذب الشركات العالمية للاستثمار على أراضيها. فتبلغ ٢٥% في البرازيل و ١٧% في هونغ كونج ؛ و قد تصل إلى صفر % في جزر البهاما .

٢- الضريبة على التحويلات للخارج Withholding Taxes :

تفرض بعض الدول ضرائب (تتراوح نسبها بين ١٠% و ٢٤% - كما في نيوزيلندا و الأرجنتين) على تحويلات الشركات العاملة على أراضيها إلى الشركة الأم مثل تحويلات كوبونات الأسهم Dividends أو مقابل حقوق الإستغلال Royalties أو الفوائد Interest؛ بينما لا يفرض البعض الآخر أية ضرائب على مثل تلك التحويلات (مثل جزر البهاما و اليونان و هونغ كونج) . مثل هذه الضرائب يمكن تخفيضها من خلال الإتفاقيات الثنائية بين الدولة الأم والدولة المضيفة .

٣- السماح أو عدم السماح بترحيل الخسائر إلى سنوات لاحقة

: Laws on Carryforwards

تسمح بعض الدول للشركات الدولية العاملة على أراضيها بترحيل خسائرها إلى سنوات لاحقة ؛ ويؤدي هذا إلى تخفيض

الالتزامات الضريبية لهذه الشركات في تلك السنوات . ومن الضروري على إدارات الشركات الدولية دراسة تلك الاستثناءات عند تقديرها لأرباحها المتوقعة .

٧/٤- التطوير في مجال إدارة النشاط التسويقي :

تتميز شركات الإستضافة للدولبة من المنظور التسويقي بالخصائص التالية :

أولا - نظرتها إلى "العالم" كمسوق محتمل وواعد Potential and Promising ؛ لخصائصها ؛ لهذا فهي تصبغ صراحة في رسالتها بأن هدفها الرئيسي هو "التوسع دوليا Expanding Globaly" .
هذه النظرة - تستوجب من إدارات تلك الشركات :

١- أن تدرس الفرص المتاحة Opportunities في السوق العالمي من حيث مدى جاذبيتها Attractiveness وإحتمال النجاح المتوقع حين إستغلالها ؛ وكذلك التحديات المتوقعة Threats من حيث مدى جديتها Seriousness وإحتمال حدوثها .

٢- أن تدرس ملف قدراتها Its Profile of Capabilities وتحدد ما تتمتع به من نقاط قوة Strengths ، وما تعانيه من نقاط ضعف Weaknesses ؛ وكذلك قدرتها على التداؤب Its Synergy .

وتهدف تلك الدراسات إلى تحديد الموقع التنافسي الحالي للشركة ، وموقعها المستهدف مستقبلا . وتعتمد إدارات تلك الشركات في إنجاز تلك الدراسات على نظام المعلومات الإدارية العالمي (IMIS) .

ثانيا - مزيجها التسويقي متنوع Variable Marketing Mix ؛
فهي تقدم عدة تنويعات في المزيج التسويقي يتناسب كل منها مع بيئات
وعلاء ومستويات التكنولوجيا المتاحة في الدول المختلفة التي تمارس
فيها أنشطتها .

ثالثا - اعتمادها بصفة رئيسية في تخطيط برامج مزيجها
الاتصالي (الترويج والعلاقات العامة) على :

١- الإعلان عن مزيج خدماتها بصفة رئيسية من خلال شبكة
الإنترنت Internet Advertisement .

٢- التركيز في البيع الشخصي على ترويج سبلحة المجموعات.

٣- إختيار وسائل تنشيط المبيعات Sales Promotion التي
تتلاءم مع الموانع الثقافية والفانونية السائدة في الدول المستهدفة .

٤- بناء برامج العلاقات العامة والدعاية على سياسة تدعم
وتوثق الروابط مع حكومات ومجتمعات الدول التي لها أنشطة فيها.

٥- تنويع سياسات التسعير بما يتفق مع حالات التضخم ،
والتقلبات في أسواق الصرف ، وإتجاهات مراقبة الأسعار في الدول
المختلفة .

ويعني كل ما سبق - أن النشاط التسويقي للشركات الدولية
ينتقل إلى أبعاد التسويق الدولي International Marketing ؛ والذي
تقوم خطته الإستراتيجية على العناصر التالية :

١- رسالة والتوجه الإستراتيجي :

• رسالة المنشأة : التوسع دوليا مع التركيز على الأسواق
الرئيسية الأكثر ربحية .

• التوجهات الاستراتيجية العلمية للمنشأة :

- الحفاظ على المركز التنافسي للعلامة المميزة ؛ مع العمل على زيادة ولاء وتفضيل العملاء لها .
- إستهداف تميز الأداء التشغيلي Operational Excellence .

- تحقيق أهداف الربحية في الأجل الطويل من خلال خطة نمو هجومية .
- تنمية قاعدة من الكوادر البشرية القادرة على تحقيق مستوى عال من الرضاء لدى العملاء .

٢- الإستراتيجيات التسويقية :

- تركيز الحملات الاعلانية في الإعلانات المطبوعة في مجلات الأعمال المتخصصة ، والإعلانات في المطارات ومحطات السكك الحديدية والموانئ ، وإعلانات الفضاء .
- تركيز قنوات التوزيع في وكالات السفر Travel Agents ، ومواقع شبكة الإنترنت الدولية Intranet Web Sites المتخصصة في الحجز ، ومنظموا الرحلات السياحية .
- الاعتماد بصفة رئيسية على إستراتيجيات تطوير المزيج Market Service/Product Development ، أو تطوير السوق Development ، أو التغلغل في السوق Market Penetration .

٨/٤- التطوير في مجال إدارة الأغذية والمشروبات :

يعتبر مجال الأغذية والمشروبات (الإنتاج والخدمة) من المجالات التي تنمو بمعدل ملحوظ في صناعة الإستضافة الدولية .
ولاشك أن إنتاج وخدمة الأغذية والمشروبات في دول أجنبية يستلزم بالضرورة الفهم الصحيح للعادات والتقاليد والتفضيلات والعقائد التي تؤثر في تحديد الموانع والمسموحات الغذائية في هذه الدول ؛ فكما يقول المثل "اللحوم المفضلة لبعض الناس قد سموما للبعض الآخر" أو "One man's meat is another man's poison" .

وهناك مجموعة من المتغيرات الرئيسية المؤثرة الواجب مراعاتها :

١- العقائد الدينية Religious believes ؛ وأثرها على تحديد الأغذية والمشروبات المسموح بها والممنوعة ؛ سواء بصفة عامة ، أو خلال فترات أو مواسم معينة .

٢- تفضيلات السالحين تجربة وتذوق نتائج المطاعم المحلية Local Cuisines ؛ وأثرها على تخطيط وجبات قوائم الطعام التي تقدمها مطاعم الفنادق الدولية .

٣- نمط الخدمة Type of Service الذي تفضله نوعيات السياح المتعددة التي تتعامل مع خدمات الأغذية والمشروبات في الفنادق الدولية . وهناك ستة أنماط رئيسية :

• النمط الروسي Cart service : ويقضي بإعداد الوجبة أمام العميل . وهو يحافظ على فردية الخدمة ، وعادة ما يستخدم في المطاعم الفاخرة ، ويحتاج إلى عمالة كثيفة ويكون مكلفا .

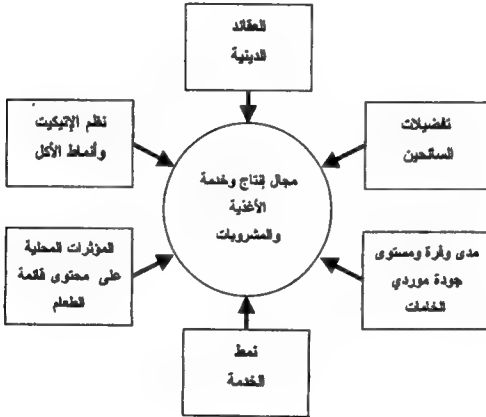
- النمط الأمريكي American Service : ويقضى بإعداد الوجبة في المطبخ وتقديمها جاهزة في طبق خاص لكل عميل . وهو لا يحتاج إلى عمالة كثيفة ، ويكون غير مكلف .
 - النمط الآسيوي Asian Service : وهو النمط الواسع الاستخدام في العزائم والحفلات ، ويتم فيه خدمة العميل حسب رغبته بواسطة طاقم الخدمة .
 - النمط العائلي Family-Style Service : ويقضى بإعداد الوجبات في المطبخ وتجهيزها في صواني تنقل واحدة بعد الأخرى إلى طاولة الطعام ليتناولها العملاء بينهم ، أو يأخذ منها كل فرد إحتياجه وهي في مكانها وسط الطاولة . وهو عادة ما يستخدم في المطاعم الصينية .
 - نمط تقديم الأطباق Platter Service : ويقضى بوضع طبق كبير يحوي الوجبة على منتصف الطاولة ، ويقوم الشيف بالتقديم على الأفراد مع تغيير أطباق التقديم مع كل كورس .
 - نمط البوفيه المفتوح Buffet Service : ويقضى بعرض تشكيلة متنوعة من الوجبات على طاولات عامة ، ويقوم كل فرد بخدمة نفسه بتناول الإختيارات التي يفضلها . وهو نمط منتشر عالميا في مطاعم الفنادق ، وفي المطاعم التجارية .
- ٤- مدى وفرة ومستوى جودة موردي الخدمات والمستلزمات في الدولة أو المنطقة المستهدفة .
- ٥- المؤثرات المحلية التي تتطلب تعديل قائمة الطعام- وأهمها:
- الذوق المحلي .
 - مدى وفرة وجودة الخدمات والمستلزمات .

- أسعار الموردين .
- الاعتبارات الدينية .
- المحافير للحكومية .

٦- نظم الإتيكيت وأنماط الأكل Etiquette and Dining

Services السائدة في الدولة المستهدفة ، وتأثيرها على تجهيزات أماكن تقديم الأغذية والمشروبات .

ويخلص الشكل رقم (١/٤) العوامل المؤثرة في إدارة شركات الاستضافة الدوائية لخدمات الأغذية والمشروبات .



الفصل الخامس

اتجاهات مستقبلية في صناعة الفنادق الدولية

Future Trends in International Hotel Management

تنتشر شركات سلاسل الفنادق الدولية على مستوى العالم ، وتزدهر عملياتها بشكل ملحوظ ، وتحدث صور إنتشارها من الملكية الكاملة ، إلى الإستثمار المشترك ، إلى منح التراخيص ، إلى عقود الإدارة ، ... وغيرها . وأصبح العديد من شركات الفنادق الدولية ضمن قائمة كبرى الشركات العلاقة متعددة الجنسيات . وهناك اتجاهات مستقبلية عديدة في صناعة الفنادق الدولية أهمها :

- أولاً- الإتجاه إلى التحالف الإستراتيجي Strategic Alliance بدرجة أكبر بهدف التحكم في طاقة الصناعة Controlling Capacity من خلال تكنولوجيا المعلومات ، وبهدف التحكم في تكلفة الصالة .
- ثانياً- إستناد حدة المنافسة بين شركات الفنادق الدولية والشركات الأخرى التي تتنافس على الإستثمارات المحدودة المتاحة على مستوى العالم ؛ الأمر الذي يدفع بشركات الفنادق إلى ضرورة البحث المستمر عن إستراتيجيات مبتكرة لتحسين جاذبيتها الإستثمارية .
- ثالثاً- التحرك السريع من جانب شركات الفنادق الدولية في إتجاه الثورة الحديثة في تكنولوجيا المعلومات بهدف دفع الصناعة التي ينتمون إليها إلى مواقع متقدم علمياً .

رابعاً - ظهور الحاجة إلى طبقة جديدة من القادة الإداريين القادرين على مواجهة التغيير السريع في البيئة .

خامساً - الاتجاه نحو تكوين أندية متخصصة للمديرين الدوليين للفنادق Global Hotelier Clubs . تشترط هذه الأندية فيمن ينضم إلى عضويتها أن يكون قد خدم في ثلاث فترات على الأقل .

سادساً - الاتجاه الإستراتيجي نحو عملاء الطبقة المتوسطة Mid-Market Customers - بالتوسع في تقديم خدمات فنادق النجمتين والثلاث نجوم بدلا من فنادق المستوى الرفيع ؛ مع الحفاظ على مستويات التمايز في الخدمة المقدمة .

ثالثاً- المدير الدولي
The Global Manager

المدير الدولي

قدراته وخبراته ومتطلبات المستقبل

تشير العديد من الدراسات إلى نسبة تفوق على ٥٥% من المديرين العاملين في الشركات الدولية لديهم خبرات دولية متنوعة المصادر . ويوضح الجدول رقم (٣) محتوى ملف الخبرات الدولية لعدد ٤٣٣ مدير من بعض دول العالم .

جدول رقم (٣)

ملف الخبرات الدولية

مناطق العالم التي تنتمي إليها الشركات				شركات دولية لديها مديرون :
سواحل المحيط الهادئ	اليابان	أوروبا	أمريكا	
٢٦%	١٠%	٣١%	١٤%	ليست لديهم خبرات دولية
				لديهم خبرات دولية :
٧٤%	٩٥%	٦٤%	٦٥%	• من سافروا إلى الخارج لكل من مرتين
				• من سافروا إلى الخارج أكثر من مرتين
				• من درسوا في الخارج
				• من أقروا أصلاً في الخارج
٤١%	٣١%	٣٤%	٢١%	يعمل بها مديرون أجانب

وهناك قدرات تسع رئيسية يجب توافرها في المدير الدولي :

أولاً- القدرة على التخيل الإجتماعي Sociological

Imagination وتعني القدرة على تخيل الاختلافات بين المجتمعات

ثانياً- القدرة على إستخدام مهارات رسم إستراتيجيات غير

محلية تراعي أبعاد البيئة التي يعمل فيها المدير .

ثالثاً- القدرة على إدارة التغيير Managing Change ،

والتعامل مع متطلبات المرحلة الإنتقالية .

رابعاً- القدرة على إدارة التنوع الحضاري : وهنا نلاحظ

أربعة أنماط رئيسية :

١-من ينتمي إلى حضارة الدولة الأم Ethno Centrism .

٢-من يهتم بحضارة الدولة المضيفة Poly Centrism .

٣-من يتكيف مع النطاق الإقليمي Regio Centrism .

٤-من يهتم بالإطار العالمي Geo Centrism .

خامساً- القدرة على تصميم الهياكل التنظيمية المرنة التي

تتلاءم مع البيئات المختلفة .

سادساً- القدرة على العمل مع الآخرين ، وفي شكل فرق عمل

. Able to work with others and in Teams

سابعاً- القدرة على ممارسة الإتصال الفعال .

ثامناً- القدرة على التعلم Learning ، وعلى نقل المعرفة إلى

الآخرين Knowledge Transfer .

تاسعاً - القدرة على التفكير دولياً Thinking Internationally

ومن واقع دراسة ميدانية على عينة من مديري الشركات الدولية - أمكن تصنيف المديرين إلى مجموعتين :

١- من هم أكثر قدرة على التفكير دوليا .

٢- من هم أقل قدرة على التفكير دوليا .

ويوضح الجدول رقم (٤) مقارنة بين المجموعتين على أساس خصائص القدرة على التفكير دوليا .

جدول رقم (٤)

القدرة على التفكير دوليا		عوامل المقارنة
أقل قدرة	أكثر قدرة	
إمكانية التعامل مع المجتمع	إمكانية التعامل مع الآخرين	الأهداف الشخصية
توافر مهارات خاصة كالمصبر/الأمانة/سعة الأفق/المرونة	لوست هناك شروط (الموقف هو الأهم)	شروط للتعامل مع الآخرين
البحث عن أسباب الأحداث	البحث عن وصف دقيق للحدث	الأسئلة المثارة عند التعامل مع ثقافات متباينة
الحقائق أكثر أهمية	للمشاعر والإنطباعات أكثر أهمية	المعلومات المرتبطة بالقرارات
المقارنات الكمية لتقييم الاختلافات	التحليل الكيفي لتحديد الاختلافات	عملية التحليل المرتبطة بالبيئة
الالتزام بالنمط الأصلي	التكيف وتعديل النمط	الأثر من الداخل على المدير
مطلق إجتماعيا ومنسحب	متفتح إجتماعيا ومرن	الأثر النفسي على المدير

Selected References

- Buckley, P.J. and M. Casson The Economic Theory of the Multinational Enterprise (New York: St. Martin's Press, 1985).
- Campbell, D., "Crash Plagues Indonesian Hotels," Hotel & Motel Management (April 6, 1998).
- Dunning, J. H., "Location and the Multinational Enterprise: A Neglected Factor," Journal of International Business Studies, Vol. 29, No. 1, 1998.
- Geringer, J. M., P.W. Beamish and R. daCosta, "Diversification Strategy and Internationalization: Implications for MNE Performance," Strategic Management Journal, Vol. 10, 1989.
- Hout, T. , M. E. Porter and E. Rudden, "How Global Companies Win Out," Harvard Business Review (September-October, 1982).
- Kim, W.C. and R. Mauborgne, "Making Global Strategies Work," Sloan Management Review (Spring, 1993).
- Oviatt, B.M. and P. McDougall, "Toward a Theory of International New Ventures," Journal of International Business Studies, Vol. 25, No. 1, 1994.
- Mattila, A., "Investment Returns and Opportunities for Hotels in Asia," Cornell H.R.A. Quarterly (February, 1997).
- Paul, K. and R. Barbato, "The Multinational Corporation in the less Developed Country: The Economic Development Model versus the North-South Model," Academy of Management Review (January, 1985).
- Quck, P. , "Can You Judge Your Operation from the Books," Lodging (No. 1, 1995).

- Root, F. P. Entry Strategies for International Markets (Lexington, Mass: Lexington Books, 1987).
- Shundich, S., "Ecoresorts: Dollars, sense & the Environment," Hotels (March, 1996).
- Shundich, S., "Art of the Deal," Hotels (September, 1997).
- Tefft, M., "Northern Exposure," Foodservice and Hospitality (January, 1995).
- Thorelli, H.B. and S. T. Cavusgil, eds. International Marketing Strategy, 3rd ed. (Elmsford, N.Y. : Pergamon Press, 1995).
- Wolehuk, S., "How Choice Uses Franchising to Grow Worldwide," Hotels (April, 1992).
- Yip, G. Total Global Strategy: Managing for Worldwide Competitive Advantage (Englewood, Cliffs, N.J. : Prentice Hall, 1992) .
- Yip, G. , J. Johansson, and J. Roos, "Effects of Nationality on Global Strategy," Management International Reviewer, Vol.37, No.4, 1997.

هذا الكتاب

أولاً: مفاهيم أساسية في مجال الإدارة الدولية
مراحل الانتقال إلى الدولية وعوامل النجاح في مجال الأعمال الدولية
خصائص الشركات متعددة الجنسيات

ثانياً: إدارة الفنادق الدولية
اتجاهات تدويل الإدارة في صناعة الإستضافة
مستقبل صناعة الفنادق الدولية

ثالثاً: المدير الدولي

Bibliotheca Alexandrina



0430201



(Held: 1991) 10-11-12-13-14-15-16-17-18-19-20-21-22-23-24-25-26-27-28-29-30-31-32-33-34-35-36-37-38-39-40-41-42-43-44-45-46-47-48-49-50-51-52-53-54-55-56-57-58-59-60-61-62-63-64-65-66-67-68-69-70-71-72-73-74-75-76-77-78-79-80-81-82-83-84-85-86-87-88-89-90-91-92-93-94-95-96-97-98-99-100-101-102-103-104-105-106-107-108-109-110-111-112-113-114-115-116-117-118-119-120-121-122-123-124-125-126-127-128-129-130-131-132-133-134-135-136-137-138-139-140-141-142-143-144-145-146-147-148-149-150-151-152-153-154-155-156-157-158-159-160-161-162-163-164-165-166-167-168-169-170-171-172-173-174-175-176-177-178-179-180-181-182-183-184-185-186-187-188-189-190-191-192-193-194-195-196-197-198-199-200-201-202-203-204-205-206-207-208-209-210-211-212-213-214-215-216-217-218-219-220-221-222-223-224-225-226-227-228-229-230-231-232-233-234-235-236-237-238-239-240-241-242-243-244-245-246-247-248-249-250-251-252-253-254-255-256-257-258-259-260-261-262-263-264-265-266-267-268-269-270-271-272-273-274-275-276-277-278-279-280-281-282-283-284-285-286-287-288-289-290-291-292-293-294-295-296-297-298-299-300-301-302-303-304-305-306-307-308-309-310-311-312-313-314-315-316-317-318-319-320-321-322-323-324-325-326-327-328-329-330-331-332-333-334-335-336-337-338-339-340-341-342-343-344-345-346-347-348-349-350-351-352-353-354-355-356-357-358-359-360-361-362-363-364-365-366-367-368-369-370-371-372-373-374-375-376-377-378-379-380-381-382-383-384-385-386-387-388-389-390-391-392-393-394-395-396-397-398-399-400-401-402-403-404-405-406-407-408-409-410-411-412-413-414-415-416-417-418-419-420-421-422-423-424-425-426-427-428-429-430-431-432-433-434-435-436-437-438-439-440-441-442-443-444-445-446-447-448-449-450-451-452-453-454-455-456-457-458-459-460-461-462-463-464-465-466-467-468-469-470-471-472-473-474-475-476-477-478-479-480-481-482-483-484-485-486-487-488-489-490-491-492-493-494-495-496-497-498-499-500-501-502-503-504-505-506-507-508-509-510-511-512-513-514-515-516-517-518-519-520-521-522-523-524-525-526-527-528-529-530-531-532-533-534-535-536-537-538-539-540-541-542-543-544-545-546-547-548-549-550-551-552-553-554-555-556-557-558-559-560-561-562-563-564-565-566-567-568-569-570-571-572-573-574-575-576-577-578-579-580-581-582-583-584-585-586-587-588-589-590-591-592-593-594-595-596-597-598-599-600-601-602-603-604-605-606-607-608-609-610-611-612-613-614-615-616-617-618-619-620-621-622-623-624-625-626-627-628-629-630-631-632-633-634-635-636-637-638-639-640-641-642-643-644-645-646-647-648-649-650-651-652-653-654-655-656-657-658-659-660-661-662-663-664-665-666-667-668-669-670-671-672-673-674-675-676-677-678-679-680-681-682-683-684-685-686-687-688-689-690-691-692-693-694-695-696-697-698-699-700-701-702-703-704-705-706-707-708-709-710-711-712-713-714-715-716-717-718-719-720-721-722-723-724-725-726-727-728-729-730-731-732-733-734-735-736-737-738-739-740-741-742-743-744-745-746-747-748-749-750-751-752-753-754-755-756-757-758-759-760-761-762-763-764-765-766-767-768-769-770-771-772-773-774-775-776-777-778-779-780-781-782-783-784-785-786-787-788-789-790-791-792-793-794-795-796-797-798-799-800-801-802-803-804-805-806-807-808-809-810-811-812-813-814-815-816-817-818-819-820-821-822-823-824-825-826-827-828-829-830-831-832-833-834-835-836-837-838-839-840-841-842-843-844-845-846-847-848-849-850-851-852-853-854-855-856-857-858-859-860-861-862-863-864-865-866-867-868-869-870-871-872-873-874-875-876-877-878-879-880-881-882-883-884-885-886-887-888-889-890-891-892-893-894-895-896-897-898-899-900-901-902-903-904-905-906-907-908-909-910-911-912-913-914-915-916-917-918-919-920-921-922-923-924-925-926-927-928-929-930-931-932-933-934-935-936-937-938-939-940-941-942-943-944-945-946-947-948-949-950-951-952-953-954-955-956-957-958-959-960-961-962-963-964-965-966-967-968-969-970-971-972-973-974-975-976-977-978-979-980-981-982-983-984-985-986-987-988-989-990-991-992-993-994-995-996-997-998-999-1000-1001-1002-1003-1004-1005-1006-1007-1008-1009-1010-1011-1012-1013-1014-1015-1016-1017-1018-1019-1020-1021-1022-1023-1024-1025-1026-1027-1028-1029-1030-1031-1032-1033-1034-1035-1036-1037-1038-1039-1040-1041-1042

[illegible]

١٠٩٨ - ١١٠٠ هـ = ١٧٨٦ - ١٧٨٨ م

E-mail : m20ibrahim@usa.net